

Leadership Au Féminin : Facteurs Clés De La Performance De La Cooperative Feminine Marocaine: Cas De La Région De Rabat-Sale- Kenitra

Women's Leadership: Key Factors in the Performance of the Moroccan Women's Cooperative: Case of the Region Rabat-Sale- Kenitra

Soumaya Dlimi, (Enseignante-Chercheuse)

*Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales,
Université Hassan II, Casablanca, Maroc*

Adresse de correspondance :

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales
Université Hassan II
Casablanca, Maroc
Adresse : Km 9, Route El jadida, BP 8110 Oasis, Casablanca
Code postal
Tel +212 22 23 04 94
soumayadlimi@gmail.com

Déclaration de divulgation :

L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui
pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts :

L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Citer cet article

Dlimi, S. (2021). Women's Leadership: Key Factors in the
Performance of the Moroccan Women's Cooperative: Case of
the Region Rabat-Sale- Kenitra . International Journal of
Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics,
2(1), 272-286. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4474596>

DOI: 10.5281/zenodo.4474596

Published online: January 29, 2021

Copyright © 2021 – IJAFAME



Leadership Au Féminin : Facteurs Clés De La Performance De La Cooperative Feminine Marocaine: Cas De La Région De Rabat-Sale- Kenitra

Women's Leadership: Key Factors in the Performance of the Moroccan Women's Cooperative: Case of the Region Rabat-Sale- Kenitra

Résumé :

L'Économie sociale et solidaire au Maroc tend vers la révélation des talents d'entrepreneuriat féminins, puisqu'elle est consciente de la place que détient la femme à travers son rôle majeur et sa participation économique dans un Maroc en émergence. Il est à souligner que les académiciens portent de plus en plus d'intérêt pour l'entrepreneuriat social, qui existait partout et depuis toujours, mais dont les manifestations contemporaines se révèlent intrigantes de par leur succès et leur développement rapide. (Bacq et Jenssen, 2011)
L'objectif de cet article est de présenter des success-stories de femmes marocaines qui ont mené avec un bras de fer la flamme de l'entrepreneuriat à travers la création de coopératives. Pour ce faire, nous présenterons une réflexion sur le leadership, mais au féminin, tout en analysant les facteurs clés qui ont menés vers la performance de la coopérative féminine marocaine. Le terrain d'étude sera focalisé sur la région de Rabat, Salé et Kénitra.
Pour la structure de notre article, nous choisirons la présentation d'une revue de littérature sur la question, elle sera accompagnée par le traitement des résultats de nos recherches empiriques pour enfin, aboutir à des recommandations.

Mots clés : Coopératives, femmes, leadership, performance, entrepreneuriat.

Classification JEL: D22, K38

Type de l'article : Recherche empirique

Abstract:

The social and Solidarity Economy in Morocco aims to reveal the talents of women entrepreneurs, since it is aware of the place that women hold through their major role and their economic participation in an emerging Morocco. It should be noted that academics are increasingly interested in social entrepreneurship, which has existed everywhere and always, but whose contemporary manifestations are intriguing because of their success and their rapid development. (Bacq and Jenssen, 2011).

The objective of this article is to present the success stories of Moroccan women who have led the flame of entrepreneurship with a tug of war through the creation of cooperatives. To do this, we will present a reflection on the leadership but in the feminine, while analyzing the key factors that led to the performance of the Moroccan women's cooperative. The field of study will focus on the region of Rabat, Salé and Kénitra.

The structure of our paper will be based on the presentation of a literature review on the subject, with the treatment of the results of our empirical research, and finally, recommendations.

Key word : Cooperatives, women, leadership, performance, entrepreneurship.

JEL Classification : D22, K38

Paper type: Empirical research

Introduction

L'Économie sociale et solidaire se focalise ces dernières années au Maroc sur l'amélioration de l'autonomie de la femme. Nous remarquons auparavant des constats effrayants tels que l'accès limité des femmes aux ressources économiques comparativement aux hommes. Les femmes sont souvent sous-payées et même sous-représentées dans les secteurs d'activité à valeur productive élevée.

Dans le même sens, nous relevons que dans les statistiques nationales, elles sont souvent considérées comme inactives parce qu'elles sont femmes au foyer, illettrées ou ont abandonné leur scolarité. Nous retrouvons une grande catégorie non armée en termes de formation et n'ont finalement pas eu de compétences leur permettant d'accéder au marché de l'emploi.

La coopérative a pu sauver plusieurs femmes qui avaient souffert d'injustice sociale et de problème d'insertion professionnelle. En effet, cet article a pour objectif de démontrer la force de prise de décision qui peut être au féminin. Le projet coopératif mené et dirigé par des femmes a démontré une possibilité d'ouvrir plusieurs élan de réalisation personnelle et professionnelle via l'entrepreneuriat. C'est ce que nous tenterons de traiter dans cet article.

La problématique qui s'est imposée à l'évidence devant nous est : « comment le leadership au féminin peut-il mener vers une performance collective dans le cadre des coopératives féminines marocaines » ?

Le plan de notre article est scindé en deux pôles. Il sera judicieux de découvrir dans un premier temps le leadership au féminin, en étudiant de prime à bord les caractéristiques de la femme entrepreneure. Nous présenterons dans le même sens les enjeux majeurs qui peuvent freiner ou donner de l'élan à ces femmes. De surcroît, il nous semble nécessaire d'étudier comment ces femmes sont-elles arrivées à réussir dans leurs coopératives, et leur secret pour arriver à un maintien de leur performance. Pour ce faire les résultats de l'étude empirique nous révéleront les enjeux pluriels à relever.

1.Le leadership au féminin :

1.1 La femme « entrepreneur social » : vers un désir d'autonomie et d'indépendance :

L'entrepreneuriat social aujourd'hui suscite l'intérêt de plusieurs chercheurs. En effet, dans la conception américaine (Dees et Anderson, (2006), Short et al. (2009))l'idée d'entrepreneuriat social recouvre des acceptions très diverses (Defourny et Nysses, 2010).

L'entrepreneuriat social a émergé aux États-Unis pendant les années 80 suite à une série d'événements à l'origine du développement du concept. La réduction des financements publics a obligé les organisations à but non lucratif à chercher de nouvelles ressources, et comme l'affirment Eikenberry et Kluver (2004) c'est soit en se tournant vers des organismes philanthropiques ou en développant des activités commerciales. Aussi, le lancement en 1993 de l'initiative entreprise sociale par la Harvard Business School et la création de programmes de formation et de soutien à l'entrepreneuriat social par de grandes universités (Columbia, Berkeley) ont aidé dans le cadre d'un Modèle américain de l'entrepreneuriat social à ce que le concept prospère.

Ces éléments contextuels ont permis l'émergence de deux écoles de pensée ; soit l'école de l'innovation sociale et celle des ressources marchandes. Dans le cadre de la première école, la notion d'entreprise sociale est définie comme l'ensemble des opérations économiques marchandes réalisées par les institutions privées à but non lucratif pour satisfaire les besoins sociaux (Kerlin, 2006).

Or l'école de l'innovation tend plus vers la réalisation sociale et à l'innovation bien évidemment. Dees et Anderson (2006) affirment dans ce sens que l'innovation sociale occupe une place centrale. Pourquoi aborder ces deux modèles, tout simplement pour clarifier que dans le cadre de la conception américaine nous retrouvons des solutions innovantes à des

problèmes pressants de la société en identifiant des approches nouvelles pour résoudre ces problèmes (Barthélémy et Slitine, 2014).

Aussi, la notion d'entrepreneuriat social a vu le jour depuis une vingtaine d'années des deux côtés de l'Atlantique. Banks (1972) s'est beaucoup penché sur l'étude de ce concept et a été parmi les premiers à utiliser le terme entrepreneurs sociaux. D'autres auteurs tels que Young (1983), Shumpeter ou Bacs (2011) ont tous soulevé la nécessité de considérer le changement social afin de créer un développement économique.

1.2 Quel mode de leadership au féminin ?

Pour analyser le concept de leadership au féminin, il nous semble pertinent de tenter de comprendre que la période récente du confinement suite à la pandémie du Corona virus a favorisé la volonté d'indépendance qui devient un refuge, comme l'affirme Badia et al. (2013) qui a soulevé qu'« en période de chômage soutenu, l'indépendance constitue un refuge, encouragée par les nombreux dispositifs publics ou privés, et peut apparaître comme une solution collective, dans une période d'effritement de la société salariale ».

Il est vrai que la femme n'a pas le même sens du risque que les hommes ni les mêmes possibilités pour bénéficier de capitaux d'investissement privé ou de capital-risque. Toutefois, la crise économique, le confinement, et l'arrêt de certaines activités au Maroc ont poussé beaucoup de femmes à entreprendre. Aussi, la femme marocaine a beaucoup changé bien avant cette crise, elle n'est plus restreinte dans l'espace familial à jouer le rôle de femme au foyer dont la seule mission est d'élever ses enfants dans une sphère fermée. Elle occupe aujourd'hui au Maroc tous les postes mêmes à caractère masculin qui demandent une force physique, des déplacements, et elle est même chef d'entreprise. La femme marocaine participe à part entière à l'économie ; elle tente en tant que faire ce peut de faire entendre sa voix.

La femme marocaine donne désormais des cours de cuisine à domicile, des massages, des cours de couture, offre ses services au niveau de la coiffure, elle cuisine dans des mariages (service traiteur), des cours de dessin peinture, et des cours particuliers pour enfants. Ses projets entrepreneuriaux sont divers en fonction de son niveau d'étude et de son âge. Elle refuse désormais de subir sa vie, mais choisit de confronter le regard de la société dans laquelle elle évolue et se lance dans différents champs d'activité.

Dans le cas de figure que nous étudions, la femme est devenue Leader et cela est visible à travers sa gestion qui touche maintes fonctions telles que l'organisation, l'équipement en personnel, le contrôle et l'évaluation. Elle est arrivée même à concurrencer sa coopérative avec le reste des entreprises. En effet, d'un bras de fer, elle déploie des stratégies compétitives pour se mesurer à ses concurrents. Ainsi, les fonctions du conseil d'administration (ou du gérant) dépassent le rôle d'exécutant disposé à respecter les instructions des membres, et qui se limite de ce fait aux tâches normales de gestion. Dans le système de l'économie du marché, le conseil d'administration n'est plus un organe purement exécutif, mais plutôt un entrepreneur qui a une vision propre de la croissance de l'entreprise dont il est responsable.

Le rôle du directeur ou de gérant de la coopérative va au-delà de l'exécution des tâches pures de gestion pour englober le rôle d'entrepreneur, c'est-à-dire celui qui est susceptible de créer de nouvelles idées indispensables au développement d'une coopérative (rôle d'innovateur) et de motiver les collaborateurs (rôle d'animateur).

La femme leader innove dans sa coopérative, et les success-stories sont multiples : coopérative d'huile d'argan, huile d'olive, couscous, tissage de tapis marocain, gâteau fait maison, produit de déco d'artisanat, crème de beauté bio, service traiteur 100% femmes, etc... À travers notre étude nous avons remarqué que la femme gestionnaire doit pouvoir innover, c'est-à-dire identifier et valoriser les ressources disponibles, trouver des sources de revenus et pouvoir générer des liaisons verticales et horizontales avec d'autres coopératives et

groupements en vue de réduire les coûts, réaliser les effets de synergie et satisfaire les besoins réels des adhérents. Cela peut se traduire comme suit:

- Au niveau de l'approvisionnement : la capacité de la femme leader à pouvoir trouver de nouvelles sources de facteurs de production et sources financières, et de pouvoir les combiner de manière efficiente.
- La femme leader doit être en mesure, au niveau de la production, d'introduire de nouvelles méthodes et technologies utilisant une main-d'œuvre intensive et entraînant en même temps un accroissement de la productivité.
- Une production diversifiée afin de pouvoir satisfaire les multiples besoins des membres et de satisfaire aussi une demande de plus en plus grande et diverse sur le marché.
- Pour la commercialisation, l'innovation devrait pouvoir aider à trouver des débouchés pour les produits.

En effet la plupart des adhérents d'une coopérative ne sont pas en mesure de connaître, d'évaluer et d'utiliser les potentialités que peut leur offrir une coopérative. Il revient au gérant d'aider les adhérents à connaître leurs problèmes et à les amener à prendre en charge de façon consciente, responsable et continue les actions coopératives. Nous n'omettons pas aussi l'accompagnement assuré par l'ODCO au profit de toutes les coopératives en phase de création qui profitent des conseils et d'orientations dans les domaines de la gestion, de l'assistance technique et de la commercialisation à travers le programme « Mourafaka » qui tient compte des spécificités des coopératives et leur propose le soutien nécessaire et adapté à leurs besoins à travers plusieurs services qui interviennent sur des éléments principaux pour le démarrage et la pérennisation de leurs activités.

2. Performance des coopératives féminines marocaines

Dans cette partie nous nous pencherons en premier lieu sur un descriptif des coopératives marocaines pour les situer et dresser un état des lieux informatif. De surcroît, nous présenterons les résultats de notre enquête empirique pour analyser les facteurs clés de la performance dans la coopérative féminine marocaine.

2.1 Les coopératives marocaines : État des lieux

Il est judicieux de prime à bord de signaler qu'il existe une nette différence entre entreprises sociales, de forme associative, coopérative ou de statuts classiques, et l'entrepreneuriat social.

La coopérative est l'une des formes de l'entrepreneuriat social. La loi 24/83 fixant le statut général des coopératives, définit la coopérative comme étant « un groupement de personnes physiques et/ou morales, qui conviennent de se réunir pour créer une entreprise, leur permettant la satisfaction exclusive, le produit ou le service dont elles ont besoin. Des personnes morales remplissant certaines conditions peuvent devenir membres d'une coopérative ».

Puisque quelques éclaircissements au niveau juridique s'imposent, il faudra alors signaler que le projet de loi 112-12, relatif aux coopératives, les définit comme suit : « La coopérative est un groupement de personnes physiques et/ou morales, qui conviennent de se réunir pour créer une entreprise, leur permettant la satisfaction de leurs besoins économiques et sociaux, et qui est gérée conformément aux valeurs, et principes fondamentaux mondialement reconnus en matière de coopération ». Il est à signaler que le projet de décret portant sur la fixation des règles d'organisation et de gestion du Registre des coopératives a été adopté par le Conseil de gouvernement marocain le 17 mars 2016. Ce dit projet de décret portant application de la loi n°112-12 relative aux coopératives, constituée des registres locaux tenus par les secrétariats greffes des tribunaux et du registre central tenu par l'office du développement de la coopération.

En France, la coopérative est née au 19^{ème} siècle et fut le résultat de plusieurs changements de la révolution industrielle à une période où le mouvement ouvrier a souffert de conditions de travail assez pénible. Au Maroc, elle s'inscrit dans le même champ de réponse face aux conditions de vie difficiles et elle a été considérée par plusieurs femmes comme l'ultime solution pour lutter contre la misère sociale.

Il faut souligner que la coopérative est l'application particulière d'une notion assez ancienne, à savoir « la coopération ». Cette dernière peut être définie comme un processus social dans lequel des individus se réunissent ensemble pour la réalisation d'un objectif ou d'un but commun.

D'ailleurs Paul Lambert (1964) mettait en exergue que « les coopératives sont des préoccupations morales qui animent ses initiateurs, car ils voient tous dans la coopération bien autre chose que la solution d'un problème momentané et partiel ». Il affirme aussi qu'« ils y voient une formule capable de rénover l'ensemble du système économique et social et d'élever les hommes jusqu'à un comportement moral fait de noblesse et de désintéressement ».

L'Alliance Coopérative Internationale définit les coopératives quant à elle comme « des entreprises détenues et régies de manière démocratique et guidées par les valeurs de l'entraide, de l'auto responsabilité, de la démocratie, de l'égalité, de l'équité et de la solidarité ».

Nous retenons de cette définition que les coopératives sont des entreprises démocratiques humaines et sociales basées sur des valeurs d'entraide, de responsabilité et d'égalité qui permettent à ses membres sur la base de décisions démocratiques de déterminer comment ils peuvent réaliser leurs aspirations économiques, sociales et culturelles.

Si l'on se réfère à la loi 112-12 modifiant la loi initiale 24-83 qui a fixé le statut général des coopératives au Maroc, il est capital de rappeler que « la coopérative est un groupement de personnes physiques, qui conviennent de se réunir pour créer une entreprise chargée de fournir, pour leur satisfaction exclusive, le produit ou le service dont elles ont besoin et pour la faire fonctionner et la gérer en appliquant les principes fondamentaux ».

Nous choisirons de présenter un tableau qui met en avant tous les membres de la coopérative et détermine les rôles et fonctions de tout un chacun :

Tableau 1 : Tableau représentatif des membres de la coopérative

Membres de la coopérative	Rôles et fonctions
Assemblée générale	Les membres de la coopérative constituent l'assemblée générale. Au Maroc, elle prend souvent le nom de «bureau des représentants» et ses membres sont appelés «représentants». Celle-ci décide des grandes orientations et des règles de fonctionnement.
Le conseil d'administration	La coopérative est administrée par des administrateurs élus par l'assemblée générale. Ces derniers sont chargés des affaires de la coopérative et ont fondamentalement comme rôle de veiller à ce que l'entreprise serve au mieux les intérêts communs de ses membres. Le conseil d'administration choisi les dirigeants de la coopérative (le président et le vice-président) le secrétaire et le trésorier si nécessaire.
Le comité exécutif	Lorsque le conseil d'administration se compose d'au moins dix membres, une partie des pouvoirs peuvent être délégués à un comité exécutif quand c'est prévu par le règlement. Les membres du comité exécutif sont choisis parmi les administrateurs. Leur nombre est d'au moins trois et ne peut dépasser la moitié du nombre de membres du conseil.
Le président	Le président représente officiellement la coopérative, mais son pouvoir est

Membres de la coopérative	Rôles et fonctions
	relativement limité. Le conseil d'administration peut à tout moment lui retirer ses fonctions. En outre, il prépare et assure efficacement les réunions du conseil et signe, sur délégation, tout document officiel de la coopérative.
Le secrétaire	Ses responsabilités sont déterminées par le règlement. Il doit habituellement préparer avec la présidence, les réunions du conseil, tenir à jour le registre des membres.
Le trésorier	La nomination d'un trésorier est facultative et ses responsabilités, déterminées par règlement, varient selon l'activité et la dimension de la coopérative. Généralement il est responsable de l'aspect financier des opérations de la coopérative.
Le directeur général	Il relève directement du conseil d'administration et s'occupe de la gestion quotidienne des opérations de l'entreprise. Il tient ou fait tenir, sous sa responsabilité, par un comptable, la comptabilité de la coopérative, dresse les inventaires et les comptes. Il planifie, organise, dirige et contrôle l'entreprise de manière à atteindre les objectifs fixés par le conseil, conformément aux grandes orientations définies en assemblée générale.
Le comité de gestion	Ce comité peut être composé de gestionnaires affectés notamment à la direction générale, et à l'ensemble des autres directions présentes au sein de la coopérative. Ce comité relève directement du directeur général et vise notamment à améliorer la diffusion de l'information, la qualité des décisions et les relations de travail.

Source : *Nous-mêmes*

Il faudra préciser à ce niveau qu'actuellement, les coopératives connaissent une évolution notable au Maroc. Elles opèrent aussi dans plusieurs secteurs et domaines. C'est une opportunité de création d'emploi, mais surtout d'amélioration du niveau de vie des populations les plus défavorisées. Sans pour autant oublier l'importance de la coopérative dans la création d'une autonomie sociale et économique des membres de ce type d'entreprise sociale.

Selon une étude menée par la revue marocaine des coopératives sur « les spécificités du management des coopératives » les sept principes suivants sont à prendre en considération :

- **Engagement envers la communauté**
- **Coopération entre les coopératives**
- **Éducation, formation et information**
- **Autonomie et indépendance**
- **Participation économique des membres**
- **Pouvoir démocratique exercé par les membres**
- **Adhésion volontaire et ouverte à tous**

En effet, les sept principes, cités plus haut, font de la coopérative une entreprise participative, de proximité et « citoyennement » engagée. Une structure particulièrement souple et ouverte sur les différences culturelles, sur les divergences d'opinions et d'idéologies où peuvent cohabiter des personnes de statuts sociaux différents et de niveaux d'apports financiers hétérogènes.

La coopérative représente en effet ces trois entreprises « participatives », « de proximité » et « Citoyenne ». En tant « **qu'entreprise participative** », tout d'abord elle est ouverte à tous ceux qui exercent l'activité de la coopérative de manière principale ou complémentaire (principe de la porte ouverte) sans discrimination raciale, religieuse, culturelle, ethnique, politique ou autre.

Ensuite tous les membres de la coopérative sont appelés à participer à la vie de leur entreprise économiquement, socialement, culturellement, soit en apport matériel ou en savoir-faire, soit en transactions ou en participation à la gestion directe ou indirecte de celle-ci (principe démocratique : une personne = une voix) .

En tant « **qu'entreprise de proximité** » la coopérative est l'entreprise la plus proche de toutes les catégories sociales là où elle se trouve. Elle est proche des hommes et des femmes, des riches et des démunies, des instruits et des illettrés, dans les campagnes, dans les plaines et les montagnes, les forêts et les oasis. Elle est présente là où l'entreprise capitaliste ne peut pas s'installer. Et c'est pour cette raison que les pouvoirs publics à l'échelle internationale optent et encouragent toujours la formule coopérative dans la mise en œuvre de plans et de projets stratégiques.

En tant « **qu'entreprise citoyennement engagée** », la coopérative offre une issue facile et souple au marché de l'emploi dans le cadre de l'auto-emploi pour les catégories sans ressources et moins instruites. Elle participe également au développement local en développant à titre d'exemple les activités génératrices de revenus et en créant des niches de richesses et des opportunités d'intégration dans le processus de croissance. C'est enfin l'entreprise qui constitue le cadre adéquat et approprié d'éducation sur les valeurs démocratiques, de tolérance et au respect de l'environnement.

-Coopérative en chiffres au Maroc :

Durant ces dernières années, le secteur coopératif a connu une croissance considérable, malgré la lourdeur qui caractérise sa procédure de constitution et les difficultés auxquelles sont confrontées les coopératives au début de leur existence, notamment des difficultés en termes de fonds de roulement, de local, d'accès aux crédits, d'intégration de marché, leur nombre ne cesse d'augmenter d'année en année.

Ci-dessous, quelques chiffres et données statistiques affichant la création et l'évolution des coopératives entre 2006 et 2015.

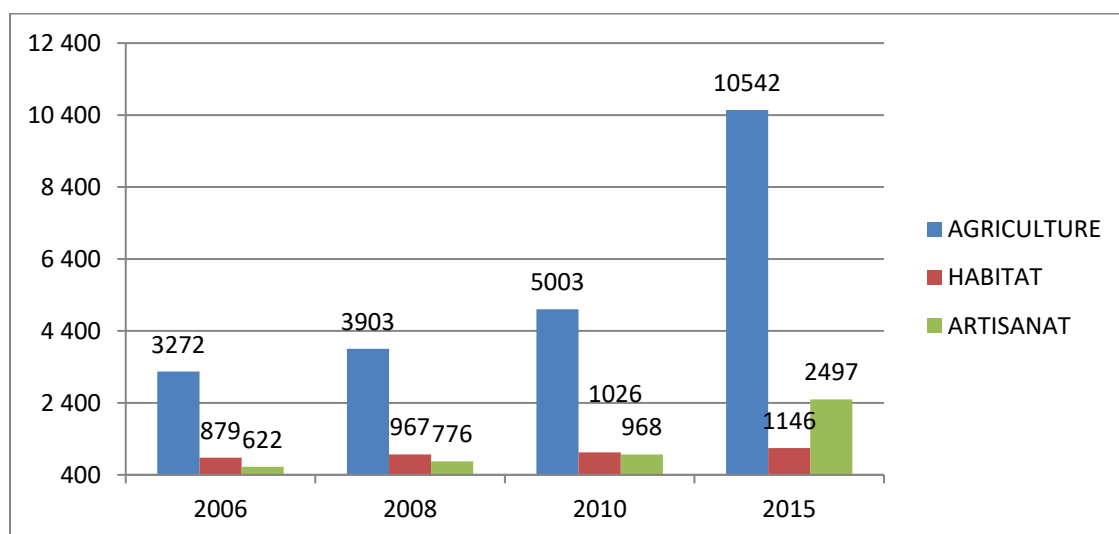
Tableau 2 : Évolution des coopératives au Maroc

SECTEUR/ANNEE	2006	2008	2010	2015
Agriculture	3272	3903	5003	10542
Habitat	879	967	1026	1146
Artisanat	622	776	968	2497
Argane	97	144	183	299
Forêt	147	158	175	236
Pêche	59	79	92	153
Plantes médicinales et aromatiques	19	37	69	157
Denrées alimentaires	7	26	62	236
Transport	54	54	58	86
Alphabétisation	36	42	50	122
Commerce de détail	34	38	46	78
Consommation	27	27	27	41
Exploitation des carrières	5	11	14	38
Centre de gestion	6	7	8	13
Main d'œuvre	4	6	7	32

Tourisme	-	-	-	19
Traitement de déchet	-	-	-	14
Imprimerie-papeterie	-	-	-	9
Mines	-	-	-	6
Télécommunication	-	-	-	5
Art et culture	-	-	-	5
Commerce électronique	-	-	-	1

Source :ODCO, 2020

Figure 1 : Évolution des secteurs coopératifs de base



Source :ODCO, 2020

D'après les données présentées ci-haut, les coopératives ont connu un progrès révolutionnaire en particulier dans les principaux secteurs classiques tel que l'agriculture, l'habitat et l'artisanat. Le secteur agricole occupe la première place en termes de chiffres, il est passé de 3272 coopératives en 2006 à 10542 coopératives en 2015, suivi de l'artisanat qui a connu une évolution remarquable avec la création de 1875 coopératives entre 2006 et 2015. Ensuite le secteur de l'habitat qui constitue aussi un élément essentiel dans le tissu économique et social marocain, passant de 879 coopératives en 2006 à 1146 coopératives en 2015.

En effet les pouvoirs publics accordent une grande importance à ces secteurs, qui représentent l'avenir de l'économie marocaine et qui ambitionnent d'améliorer la chaîne de valeur et un accès plus facile aux marchés et aux sources de financement.

Toutefois, La tendance avant 2006 a été marquée par une présence prédominante des secteurs de base (laitier, céréalier, l'élevage) pour le domaine agricole et des secteurs de tapis, de broderie et couture, de menuiserie, de poterie dans le domaine artisanal à côté du secteur de l'habitat, de la pêche, des transports et de la forêt. À partir de 2010, le secteur coopératif a pu conquérir de nouveaux domaines d'activités et de nouvelles catégories de petits producteurs et de porteurs de projets. Comme il a pu consolider sa présence au niveau des activités liées aux produits de terroir (huile d'argan, miel, plantes médicinales et aromatiques, denrées alimentaires...) et aux activités de formation, de gestion et comptabilité, d'entretien de matériel électronique....etc.

L'émergence de nouveaux secteurs coopératifs tel que le tourisme, le traitement des déchets... a renforcé le monde des coopératives et a eu également son effet au niveau territorial. En effet cette nouvelle liste s'ajoute aux nouveaux créneaux bénéficiant du soutien et de l'accompagnement des pouvoirs publics et de la société civile.

En dix ans d'existence, le rythme annuel de création de nouvelles coopératives s'est vu progressé et leur montée en puissance, témoigne ainsi de la pertinence et de leur rôle en termes de création d'emploi et d'amélioration du niveau de vie des individus.

Le secteur coopératif joue également un rôle très important dans l'émancipation de la femme marocaine et son insertion dans le tissu économique en particulier dans le milieu rural où les femmes souffrent encore de la pauvreté et de l'exclusion sociale.

Tableau 3 : Évolution des coopératives féminines au Maroc

SECTEUR/ANNEE	1999	2002	2004	2015
Agriculture	70	137	229	763
Artisanat	93	114	135	987
Habitat	1	1	1	-
Commerce	-	3	5	1
Pêche	-	2	3	8
Alphabétisation	-	2	2	8
Consommation	-	1	1	3
Denrées alimentaires	-	-	-	170
Forêt	-	-	-	7
Imprimerie-Papeterie	-	-	-	1
Main d'œuvre	-	-	-	13
Argane	-	-	-	274
Art et culture	-	-	-	1
Commerçants détaillants	-	-	-	10
Plantes médicinales	-	-	-	35
Total	164	260	376	2280

Source : ODCO, 2020

Les études de l'ODCO montrent que le mouvement coopératif féminin au Maroc est en pleine évolution en particulier dans les secteurs de l'artisanat, l'agriculture et l'argan. Ces coopératives participent d'une manière importante dans l'autonomisation des femmes marocaines dans la mesure où elles leur assurent la participation à la production économique en leur permettant de générer des revenus de leurs activités et d'accroître leur pouvoir décisionnel. Le mouvement des coopératives féminines n'a connu un essor qu'à partir des années 2000 et a représenté un instrument de création d'emploi, et d'intégration économique et sociale des femmes bien que leur nombre au départ était très modeste (il a atteint jusqu'à 2004, 376 coopératives). L'expérience des coopératives de femmes au Maroc dans leur sens moderne est relativement récente, à l'exception d'une douzaine de coopératives de tissage de « tapis » et « Hanbal » qui ont été créées dans les années soixante et soixante-dix du siècle dernier dans les villes de Rabat, salé, et Fès. Leur démarrage effectif n'a commencé qu'à partir de 1990.

Depuis le lancement de l'INDH en 2005, les coopératives féminines n'ont cessé d'augmenter et ont étendu leurs champs d'activité à de nouvelles branches telles qu'Argane, les denrées alimentaires, la pêche, les plantes médicinales donnant ainsi aux femmes

l'occasion de tirer profit de ces opportunités, pour atteindre 2280 coopératives en 2015 avec une part prépondérante des coopératives artisanales, aujourd'hui leurs chiffres sont encore en nette évolution avec 2677 coopératives en 2017 (source ODECO) , ces évolutions témoignent de la contribution importante des femmes dans le développement de l'économie sociale du pays.

Le statut de l'entreprise coopérative semble être particulièrement le modèle bénéfique pour les femmes et une opportunité de s'épanouir et de gagner leur vie et représente une réelle piste à l'entrepreneuriat féminin. Par voie de conséquence, les femmes ont la possibilité d'accroître leur pouvoir décisionnel et leur autonomie autant dans la famille que dans la collectivité.

À partir des recherches que nous avons pu mener, nous en déduisons que plusieurs facteurs clés rentrent en jeu pour une optimisation des performances dans la coopérative marocaine.

Et c'est ce que nous découvrirons dans la partie qui suit.

2.2 Quels challenges pour une meilleure performance dans la coopérative marocaine ?

-Traitement des données empiriques et résultats de l'enquête -:

Notre étude est qualitative et la catégorie ou cible interrogée fut des femmes de coopératives différentes de la région Rabat/ Salé/ Kenitra. La méthode de recueil de données était des focus groups et le critère de sélection de la cible fut des femmes gérantes ou membres de coopératives féminines, surtout celles qui viennent de milieu défavorisé et qui représentent pour plusieurs de vraies réussites. Âge de la coopérative : minimum 2 ans.

Le critère success story nous a intéressés pour démontrer à d'autre échantillon de femmes dans la même situation qu'il est possible de suivre ce modèle et réussir. Cette étude ne pouvait réussir sans l'investissement de Mme Hanaa Daoudi qui a fait beaucoup d'efforts avec nous dans le cadre de cette étude.

Tableau 4: Les Coopératives féminines participantes à l'étude

Nom des coopératives	Type de coopérative	Année de création
Coopérative Prestige Douae	Artisanale (Broderie)	2011
Coopérative Apia	Agricole (plantes médicinales)	2013
Coopérative Azzouhour des plantes	Agricole (plantes médicinales)	2015
Coopérative Abir Azzouhour	Artisanale (Broderie)	2009
Coopérative Youness ilmoringua	Agricole (Plantes médicinales et aromatiques)	2016
Coopérative Ahzam	Artisanale (Broderie)	2009
Coopérative Nouar Ain Aljijr	Agricole (plantes médicinales)	2013
Coopérative Almantoujates algahabaouia	Agricole (plantes médicinales et aromatiques)	2014
Coopérative Agnidiw agricole	Agricole (plantes médicinales et aromatiques)	2013
Coopérative Tiroula	Agricole (plantes aromatiques)	2014
Coopérative Jibal alfilahia	Agricole (plantes aromatiques)	2013
Coopérative El majd Tapis	Artisanale (production des tapis)	2008
Coopérative Ikram linasij	Artisanale (Broderie)	2013
Coopérative Ikhef-Nighir Berber Cartpet	Artisanale (production tapis et coussins berbères)	2011

Coopérative GIE Takdift	Artisanale (Production des tapis)	2009
Coopérative Nakhasha Tapis et Hanbel	Artisanale (Production des tapis)	2011
Coopérative El hilal	Artisanale (production des tapis)	2008
Coopérative Ouled Abi sbaa	Artisanale (Tapis)	2009

Source : *Nous-mêmes*

Nous nous sommes inscrits dans la posture épistémologique hypothético-déductive, et pour le paradigme auquel nous avons adhéré, nous nous sommes inscrits dans le « positivisme aménagé ».

À travers un guide d'entretien à caractère semi-directif, l'étude fut scindée en trois pôles d'action : (18 coopératives participantes avec 1h45 minutes pour chaque focus group) :

- Focus-group n°1 : Coopératives de production artisanale spécialisées dans le tapis « Rbati ».
- Focus-group n°2 : Coopératives de production artisanale spécialisées dans le tissage des tapis et coussins berbères.
- Focus-group n°3 : Coopératives de production agricole spécialisées dans les plantes aromatiques

La transcription des verbatim fut en arabe, puis traduite en français pour passer finalement à une analyse de contenu. A notre humble avis ce travail pourra éclairer les femmes en situations difficiles sur les expériences réussies d'entrepreneures « leaders féminins » qui ont su créer et maintenir leur activité sur le marché. L'apport est avant tout managérial, car il dévoile le comportement de gestionnaire « femmes », de motivation entrepreneuriale et les pratiques managériales qu'utilisent ces femmes entrepreneures pour se démarquer dans un monde où l'Homme monopole souvent le pouvoir.

Les principaux résultats croisés se présentent comme suit :

De manière générale, l'essentiel des activités reproductives, non génératrices de revenus, sont considérées comme féminines. C'est le principe de la Division Sexuelle du Travail qui repose sur l'affectation des rôles selon le sexe au sein du ménage et dans la sphère publique, fondée à la fois sur la perception des responsabilités et rôles sociaux des hommes et des femmes et sur l'idéologie du genre.

Il ressort des propos recueillis des femmes que les tâches domestiques, largement assumées par les filles/femmes, sont systématiquement non rémunérées ce qui engendre une dépendance monétaire des femmes vis-à-vis de la famille, ou de la communauté. Et c'est ce principal facteur qui a mené plusieurs femmes à chercher à avoir un revenu. Divorcée, veuve ou avec mari malade/ chômeur et enfant à charge, la femme a pris son destin en main. En effet, la plupart des femmes dans les coopératives sont aujourd'hui indépendantes financièrement ! Elles scolarisent leurs enfants et veillent à satisfaire leur besoin. L'export est devenu une autre porte qu'elles ont réussi à challenger puisqu'elles représentent aujourd'hui leurs coopératives dans des forums et foires en France et à l'international pour faire connaître leurs produits. Elles ont élargi leur commercialisation en devenant fournisseuses des meilleurs hôtels au Maroc en misant sur le packaging des crèmes et produits bio.

A part le salaire mensuel qu'elles perçoivent aujourd'hui, elles ont pu faire de l'épargne et ont agrandi leur activité en ouvrant des supérettes, et même en utilisant pour certaines, l'outil des réseaux sociaux pour vendre et livrer partout au Maroc. Du caractère précaire nous avons remarqué une modernisation et surtout un accompagnement des tendances actuelles, surtout au niveau des répondantes du secteur textile qui nous ont affirmé que leur produit moderne design est aujourd'hui vendu aux USA (Résultat qu'elles ne pouvaient jamais imaginer auparavant).

Au final nous avons découvert que la coopérative a une double identité puisqu'elle est à la fois une association et une entreprise. Elle est une association dans la mesure où elle représente un groupement de personnes qui unissent leurs efforts en vue de satisfaire leurs besoins économiques, sociaux et culturels communs sur la base de décisions démocratiques « un membre, une voix » et d'autre part, la possibilité de mieux les satisfaire au moyen d'une entreprise commune plutôt que par des moyens individuels. C'est ici à son « côté social » auquel il est fait référence. En outre la coopérative est aussi une entreprise commune dont l'objet particulier répond précisément aux besoins à satisfaire. Ainsi, en tant qu'entreprise malgré son objectif « social », elle doit répondre à certains objectifs économiques, communs à tous types d'entreprises, à savoir des objectifs de rentabilité financière.

De surcroît, elle se distingue des autres entreprises par le mode de répartition des bénéfices. Les entreprises répartissent leurs bénéfices sous forme de dividendes, par contre les bénéfices au sein de la coopérative sont remis aux membres sous forme de ristournes selon l'utilisation de chacun des services de la coopérative.

Il est important de signaler que la question de la double identité par laquelle se caractérise la coopérative, explique le fait qu'elle est régie par une loi, des règles de fonctionnement et des principes qui lui sont propres.

Il ressort alors de notre étude qualitative exploratoire qu'il est urgent pour les responsables et toutes parties prenantes de réfléchir autour des enjeux pluriels des coopératives féminines à l'échelle de tout le Maroc généralement, et au niveau de la région de Rabat, Salé et Kénitra plus particulièrement.

Il est aussi nécessaire de clarifier qu'à travers les résultats obtenus, il est clair à présent : qu'il est urgent de mettre l'accent sur les dimensions sociales et solidaires et surtout sur les retombées économiques de l'activité des femmes organisées en coopératives. Il est exact que les besoins de réalisations des femmes augmentent de plus en plus, suite aux rôles et responsabilités sociales qui lui sont confiés. Nous avons remarqué que les femmes issues de catégories socialement défavorisées peuvent combattre la marginalisation, la pauvreté en générant des ressources financières grâce à l'entrepreneuriat.

Or, nous déduisons de notre étude que malgré que la coopérative joue un rôle important, les projets coopératifs féminins au niveau de la région étudiée demeurent assujettis à divers facteurs multidimensionnels à caractère socioculturel et économique.

Les focus groups ont représenté un excellent outil de recherche pour le recueil d'information. Cet instrument de recherche s'est focalisé sur l'analyse de la situation factuelle interpellant le travail coopératif et la dimension genre.

Dans ce cadre, il est à déduire des résultats obtenus des répondants que dans le cadre de l'Économie Sociale et Solidaire, les coopératives des femmes améliorent leurs conditions de vie et favorisent leur processus d'autonomisation.

Nous déduisons aussi que les femmes dans les coopératives malgré leur niveau scolaire très bas pour la plupart, ont une stratégie bien construite pour arriver à la performance. Nous classerons leurs actions comme suit : l'étude du marché, l'élaboration d'un marketing stratégique, car les femmes interrogées ont affirmé le fait qu'elles identifient les cibles potentielles à l'aide de technique de ciblage, vient après la segmentation du marché, et finalement une démarche de marketing mix ! donc toutes les composantes sont là pour réussir. Nous avons été étonnés de l'excellence des démarches, mais pour la plupart, nous avons compris qu'elles ont suivi des formations dans des centres de formations locales pour les former à l'entrepreneuriat.

Aussi, nous souhaitons relever de nos échanges avec les répondantes que le climat motivationnel est très important pour la réussite du projet. En effet, M.K (45ans) nous a précisé que « le rôle de mon mari est primordial. Il m'a soutenu et aidé de A à Z. Il m'aide dans les travaux ménagers, et veille à s'occuper des enfants quand je suis occupée ». Dans ce

cadre nous relevons que le rôle de l'époux peut présenter une chance, un leit motiv ou une sorte de booster, comme il peut être un frein à l'entrepreneuriat s'il ne croit pas en son épouse et en ses compétences « mon ex- mari m'a toujours dit que je suis une ratée, incapable de réaliser quelque chose dans la vie, et que je mourrai de faim mes enfants et moi-même. Mais pour me venger, j'ai réussi pour prouver à tout le monde que je suis capable d'élever mes enfants seule et aider d'autres femmes qui sont dans ma situation à le faire » (comme l'affirme M.L -39 ans).

L'époux n'est pas le seul motivateur, mais le climat familial en globalité peut apporter une aide précieuse à la femme entrepreneure. C'est le cas de J.N (26ans, divorcée avec 1 enfant), qui nous a souligné que « ma famille a été là pour moi financièrement et moralement. Sans elle je ne pense pas que j'aurai eu assez de force pour reconstruire ma vie ». En effet, l'absence de proche peut représenter un handicap pour la femme, quand elle se sent seule à combattre dans la création de son projet. Heureusement, dans le cadre de coopérative, nous avons remarqué que le climat devient très vite familial, et les femmes qui sont seules se retrouvent entourées d'autres femmes qui sont leur miroir. C'est ce que nous a expliqué K.A (45 ans, veuve avec 4enfants) : « ces femmes que vous voyez dans notre coopérative sont mes filles, mes sœurs, et certaines remplacent ma mère. Je suis entourée ici de ma famille qui me soutient, car les liens de sang ne sont pas les seules importantes dans la vie »

Nous concluons finalement que les coopératives jouent un rôle socio-économique prépondérant sur la population, et ce à travers l'objet et les buts définis par les textes qui régissent le secteur coopératif entre autres :

- Améliorer la situation socio-économique de leurs membres.
- Réduire, au bénéfice de leurs membres et par l'effort commun de ceux-ci, le prix de revient et, le cas échéant, le prix de vente de certains produits ou de certains services.
- Améliorer la qualité marchande des produits fournis à leurs membres ou de ceux produits par ces derniers et livrés aux consommateurs,
- Développer et valoriser, au maximum, la production de leurs membres.
- La réalisation d'œuvres sociales au profit des coopérateurs.

La femme s'affirme et détient à travers son leadership de la force pour challenger toute contrainte ! Nous espérons que les autres vivant aussi des situations difficiles pourront suivre ce modèle.

3. Conclusion

Au terme de cette étude, nous pouvons affirmer que les coopératives féminines participent d'une manière importante dans l'autonomisation de la femme marocaine qui devient leader dans la mesure où elles leur assurent la participation à la production économique en leur permettant de générer des revenus de leurs activités, et d'accroître leur pouvoir décisionnel.

Le leadership au féminin dans le cadre de ces coopératives a juste besoin de formation, et de facilitation étatique des procédures pour éviter les contraintes d'ordre juridique et profiter de leur savoir-faire. La distinction coopérative se définit par une philosophie particulière, des pratiques de gestion différentes et des résultats distinctifs. Puisque les résultats sont souvent le critère ultime d'évaluation, il faut reconnaître qu'ils sont très stimulants.

Le rôle du conjoint ou le soutien familial apporte certes une valeur ajoutée, en tant que facteur motivationnel favorisant la réussite de l'aventure de l'entrepreneuriat.

Un effet positif de l'action coopérative est visible sur la qualité de vie des individus. Ces impacts se situent dans plusieurs facettes de la vie en société : emplois, éducation à la démocratie, saine concurrence, distribution plus équitable de la richesse, durabilité, etc.

Le contexte économique actuel présente des défis particuliers pour plusieurs régions du Royaume et il faudra savoir mettre à profit toutes les formes d'entrepreneuriat.

Références

- (1) Bacq et Jenssen, 2011, The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on Geographical and Thematic Criteria, *Entrepreneurship & Regional Development*, 2011, vol. 23, issue 5-6, 373-403
- (2) Badia B. et al (2013), les freins et obstacles à l'entrepreneuriat féminine, Etude qualitative auprès des créatrices d'entreprise, *Recherche sociale*, N°208, p 7 à 57
- (3) Banks W.(1972), The differential effects of race and social class in helping, *Journal of clinical Psychology*/ vol 28, Issue 1
- (4) Barthélémy A. et Slitine,(2014), *Entrepreneuriat social : innover au service de l'intérêt général*
- (5) Charte africaine de l'entrepreneuriat social, de Consortium Africain Pour L'Entrepreneuriat Social, 2012.
- (6) Dees J.G., Anderson B.B, (2006), "Framing a theory of social Entrepreneurship: Building Two schools of practice and Thought", *Research on social entrepreneurship*, Arnova occasional paper series, VOL 1, No3, pp 39-66.
- (7) Defourny J. et Nysses M., (2010), « Defining social enterprise », dans M.Nyssens, Ed. *Social enterprise: between market, public policies and civil society*, chapitre I, Routledge, Londres et New York.
- (8) Eikenberry A. (2004), The marketization of the nonprofit sector : civil society at risk ?, *Public administration review*, 64(2): 132-140.
- (9) Kerlin A., (2006), *Social Enterprise in the United States and Europe: Understanding and Learning From the Differences*, *International Journal of voluntary and nonprofit organizations*, 17(3): 246-262.
- (10) Lambert P. (1964), *Fraternelle Amazonie*, Ed. R. Laffont Évreux,
- (11) Office du développement et de la coopération (ODCO), 2020 :Site consulté :<http://www.odco.gov.ma/fr/content/1%E2%80%99historique-des-coop%C3%A9ratives-au-maroc>
- (12) Schumpeter, J.A., 1926, *Theory der wirtschaftlichen Entwicklung*, 2nd ed, Leipzig: Duncker & Humblot. - Schumpeter, J.A., 1934, *The Theory of Economic Development*, translated by Redvers Opie, Cambridge, Mass.: Harvard University Press. *Economy, Revue Interventions Economiques*, Vol 46,
- (13) Short J.C. et al. (2009), Research in social entrepreneurship : past contributions and future opportunities », *a strategic entrepreneurship journal*, 3, 161-194.
- (14) Young R.B, (1983), *Organizational alternatives for the future of student development*, Wiley Online Library, New directions for community colleges, Issue 43.